



# CX-MANAGEMENT ERFOLGREICH UMSETZEN.

Praxistipps zur Überwindung von Silogrenzen  
und zur nachhaltigen Implementierung

Wolfgang Weber, Gründer und CEO, cx/omni

# Inhalt

Executive Summary	3
1 Das CX-Dilemma	4
2 Die 10 häufigsten Fehler im Customer Experience Management	6
3 CX-Manager und andere Stakeholder	7
Stakeholder – Ziele und Use Cases	8
4 Welchen Reifegrad hat Ihre Organisation in Sachen CX?	11
5 Fünf Schritte zu einem nachhaltigen CX-Management	12
5.1 Aktuelle Customer Journey analysieren (Process Mining)	13
5.2 Emotionen verstehen (Design Thinking, Customer Journey Mapping)	14
5.3 Actionable Insights erkennen, priorisieren und managen (Insights Management, Case Management)	15
5.4 Realtime-Feedback und KPIs in rollenbasierten Dashboards	16
5.5 Handlungen auslösen durch ein KPI-basiertes Closed Loop CX-Steuerungssystem und Automation	17
6 Der Schlüssel zum Erfolg: cx/omni Customer Intelligence Engine: Das integrierte Realtime Customer Analytics System	19
7 Wo alles beginnt: CX als Corporate Culture und die Employee Journey	20
8 Ist der Kunde vorhersehbar? Ausblick zu Predictive Analytics und AI	22
Über cx/omni	23

## Executive Summary

CX-Manager leben auf einer CX-Insel. Sie stecken in dem Dilemma immer höherer Kundenerwartungen an Interaktionsgeschwindigkeit, an verschiedenen Kommunikationskanäle und digitale Touchpoints. Gleichzeitig umfasst ihre Aufgabenbeschreibung oft nur einen Teil der vom Kunden tatsächlich täglich erlebten Customer Journey. Statt die gesamte Customer Journey zu verantworten, sind sie selbst in einem organisatorischen Silo verankert. An den Übergabepunkten dieser organisatorischen Silos entstehen jedoch bevorzugt Pain Points für den Kunden. Daraus ergibt sich für CX-Manager, deren Aufgabenprofil oft nicht klar positioniert und intern kommuniziert ist, ein Dilemma: Schnelle kleine Lösungen durch Beseitigung punktueller Pain Points oder nachhaltiger Customer Experience Management Ansatz? Letzteren kann es jedoch ohne konsequenten Sponsor auf C-Level nicht geben. Für Customer Journeys gibt es daher oft keinen einheitlich Verantwortlichen, da sich diese über zwei oder mehrere Silos erstrecken. Daher verlaufen auf bestimmte Teiljourneys abzielende Initiativen längerfristig oft im Sande.

Wie kann also der Weg aus diesem CX-Dilemma aussehen?

Aus den Kinderschuh-Jahren des Customer Experience Managements liegen inzwischen viele Erkenntnisse vor. Auch die technischen Voraussetzungen durch die Verfügbarkeit integrativer Systeme (Realtime Customer Analytics System, Customer Data Hub, Closed-Loop CXM bzw. Customer Process Intelligence System) haben sich verbessert. Es setzt sich auch die Erkenntnis durch, dass jenseits automatisierter Online-Journeys der Mensch im Mittelpunkt des Handelns steht und dass eine wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Kundenorientierung eine positive „CX Culture“ und eine aktiv verfolgte Employee Journey im Bereich der Human Resources (HR) stehen.

In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen die wichtigsten Erkenntnisse aus mehr als 10 Jahren Customer Experience Management und einer Vielzahl von Kunden Best-Practises auf.

„Die Zeit ist  
reif für ein  
nachhaltiges  
CX-Management“

Wir sind der Überzeugung: Die Zeit ist reif für ein nachhaltiges CX-Management. Dieses darf durchaus kleine Schritte machen oder anfänglich Quick Wins im Auge haben. Essentiell wird es jedoch sein, alle kundenrelevanten Daten den Stakeholdern in Echtzeit bereit zu stellen und – nur wo es sinnvoll ist – auf Basis dieser Daten „Kundenerlebnisse“ zu automatisieren. Außerdem sollte die tatsächliche Customer Journey durch Process Mining visualisiert werden und durch die Verbindung mit Voice-of-Customer Daten zu einem ganzheitlichen CX-Mess- und Orchestrierungssystem ausgebaut werden. Dabei gilt es, die Erkenntnisse aus allen Datenquellen sehr zeitnah in Handlungsempfehlungen (Actionable Insights) und tatsächliche Verbesserungen des Kundenerlebnisses umzusetzen.

## 1

## Das CX-Dilemma

Lassen sie mich mit einem kleinen Beispiel eines anonymen CX-Managers starten, welches das CX-Dilemma recht gut auf den Punkt bringt:

„CX Managers are living on CX island. They get visitors from time-to-time who cheer with them and have a good time – before traveling back to business as usual. As the CEO is not living on that island, there are no bridges or flights. In some cases the CX managers escape the island, leaving behind some well created Journey Maps. Maybe someone will discover them later. And build bridges to last.“

Vielen unter der Flagge „Customer Experience“ angelegten Initiativen, die wir kennengelernt haben, ging mittelfristig die Luft aus. Das heißt nicht, dass nicht kurzfristig gute Ideen entwickelt wurden, Pain Points identifiziert und beim Blick durch die Kundenbrille temporäre Aha-Effekte erreicht wurden. Und auch nicht, dass vielleicht einige der Pain Points beseitigt und einige Ideen umgesetzt wurden.

Dennoch verlaufen viele Initiativen im Sande, da ihnen der Silo-durchbrechende, d.h. ganzheitliche Ansatz fehlt. Natürlich gilt es dabei auch zu berücksichtigen, dass in der Vergangenheit oft die Möglichkeit fehlte, durch geeignete Systeme aus der Momentaufnahme der Customer Journey ein nachhaltiges CX-Management zu etablieren.

Wie also sollte der Weg in ein nachhaltiges Customer Experience Management aussehen?

Sollten Organisationen bottom-up oder top-down agieren? Gilt es, eher kleine Schritte oder einen großen Projektansatz zu verfolgen?

Hier beginnt das Dilemma: Es gibt keinen Königsweg, da einerseits jede Detailverbesserung am vom Kunden erlebten Prozess – und sei sie noch so sehr auf einen Teilprozess bezogen – wertvoll ist. Und zwar schnellstmöglich. Diese Schnelligkeit widerspricht natürlich dem großen Projektansatz. In der Regel wird jedoch der ganzheitliche Projektansatz auch deshalb nicht gewählt, weil Bottom-up keine Anreize für eine Silo-übergreifende Veränderung gegeben sind. Es wurde aus unserer Erfahrung heraus noch niemand abgemahnt oder entlassen, weil er partiell Content, Transaktionen, Prozesse oder Verhalten kundenorientiert tatsächlich optimiert hat, statt auf einen ganzheitlichen Lösungsansatz zu warten, der die gesamte Customer Journey umspannt.

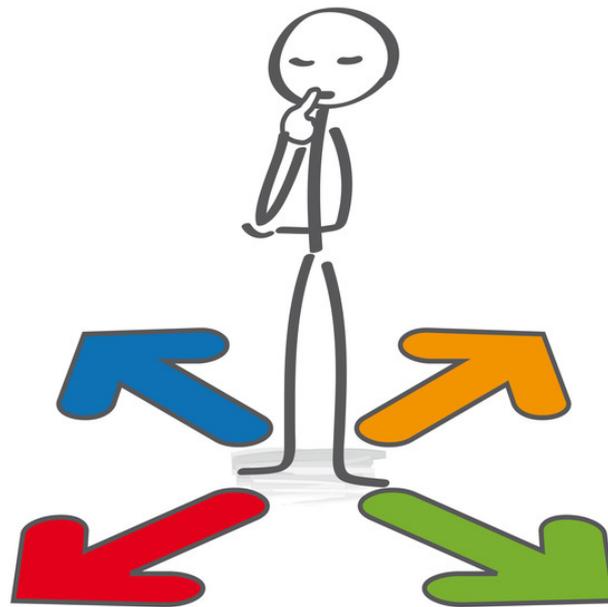
Wer sich mit einem ganzheitlichen Customer Experience Ansatz befasst, wird schnell feststellen, dass die notwendigen Stellhebel und Stakeholder nahezu alle Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse umfassen.

„Vielen unter der Flagge 'Customer Experience' angelegten Initiativen geht mittelfristig die Luft aus.“

Und dass es wichtige Customer Journeys jenseits des reinen Onlinemarketing gibt, die sich tatsächlich nur im Zusammenspiel heute organisatorisch deutlich getrennter Units optimieren lassen. Wer findet in seiner Job Description die Verbesserung solcher übergreifender Customer Journeys? Sicher nicht der Mitarbeiter einer Fachabteilung, sondern ein Mitglied der Geschäftsführung – sofern es noch keinen gesondert beauftragten „Leiter CX“ mit entsprechend übergreifenden Kompetenzen gibt.

Im Folgenden möchten wir Ihnen erste Schritte aus dem CX-Dilemma aufzeigen. Der rote Faden dabei ist,

- dass es Ihnen gelingt, die Außenperspektive einzunehmen,
- in jede Entscheidung die Kundenperspektive einzubeziehen,
- eine kundenorientierte Verantwortlichkeit auf allen Ebenen zu etablieren,
- CX-Innovationen und Handlungsempfehlungen nachhaltig zu managen und zu orchestrieren.



## 2

## Die 10 häufigsten Fehler im Customer Experience Management

Über dieses Thema könnten wir mehrere Tage referieren und sicher einige Bücher füllen. Lassen Sie mich dennoch versuchen, die aus unserer Sicht häufigsten Fehler stichpunktartig zu einer Top 10 Liste zusammenzufassen:

- Kein Sponsor oder Beschluss aus dem Top-Management
- Projektteam setzt sich nur aus Teilnehmern eines organisatorischen Silos zusammen
- Dokumentation erfolgt aus zu großer Flughöhe und nicht aus der Kundensicht
- Fehlende zentrale Referenz-Datenbank aller Touchpoints und ihrer Interaktionen und fehlendes CXM-/CEM-System (mit Excel und Powerpoint lässt sich dauerhaft kein Customer Experience Management etablieren)
- Kein übergeordnetes CX/UX-Gremium mit Vertretern aller operativen Linienabteilungen
- Keine CX-Botschafter in diesen operativen Linienabteilungen
- Datenquellen mit Kundenerkenntnissen (Web Analytics, Voice-of-Customer, NPS, Callcenter, etc.) werden nicht zu einem ganzheitlichen CX-Dashboard integriert
- Customer Journey Maps bleiben eine Momentaufnahme ohne anschließendes Scoring, Soll-Ist-Management, KPI- und Insights-Management
- Customer Journey Erkenntnisse werden nicht in laufende Projekte, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Systeme referenziert
- Ergebnisse werden nicht mit Fokuskunden oder Stichproben hinterfragt

## 3

## CX-Manager und andere Stakeholder

Hier verweisen wir gerne auch auf unser Whitepaper „Job Description: Customer Experience Manager und CCO (Central Customer Officer)“, in dem wir vertiefend auf die Rollen im CX-Management eingehen.

Die Aufgaben und Zielsetzungen von CX-Managern – seien sie temporär projektbezogen oder in einer Linien- oder Stabsfunktion dauerhaft angelegt – sind sehr vielschichtig und haben unterschiedliche Herangehensweisen und Flughöhen der Dokumentation.

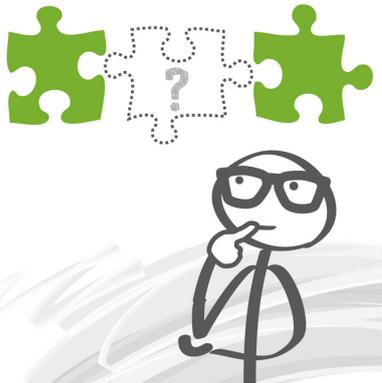
In den unter den Dachbegriffen „Customer Experience“, „Kundenorientierung“ oder dem Generalthema „Digital Transformation“ angelegten Initiativen erkennen wir folgende gemeinsame Nenner:

- Es geht um (punktuelle) Verbesserungen des Kundenerlebnisses
- Zum Verständnis der Außensicht werden Methoden wie Customer Journey Mapping oder Service Design Thinking angewandt
- Es stehen in der Regel einzelne konkrete Use Cases im Vordergrund
- Es erfolgt keine durchgängige Validierung der Annahmen mit echten Kunden
- Die Durchdringung bis zum ganz konkreten Kundenerlebnis wird nur in klar definierten Ausnahmen erreicht (z.B. Usability-Labortests bei Software oder Apps)
- Es gibt keinen unternehmensweiten Standard der Dokumentation, wie dies z. B. bei Business Prozess Modellierungssystemen (aus der Innensicht) der Fall ist
- Es fehlt i. d. R. noch ein System für Realtime Customer Analytics bzw. ein zentrales CX Intelligence Hub, das alle Erkenntnisse über die Transaktionen mit Kunden zusammenführt

In der Praxis treffen wir im wesentlichen nachfolgende Stakeholder, die temporär oder dauerhaft mit Aufgaben aus dem Bereich Kundenzentrierung bzw. Kundenorientierung, also „CX“ befasst sind.

Viele dieser „CX-Manager“ bewegen sich mit ihrem Projekt oder Vorhaben innerhalb eines organisatorischen Silos. Was – wie oben erwähnt – den kurzfristigen Nutzen der Arbeitsergebnisse nicht in Frage stellen soll. Dennoch gelingt es den Verantwortlichen (siehe CX-Dilemma) meist nicht, ein nachhaltiges Silo-übergreifendes CX-Management im Unternehmen zu etablieren – und sei es nur für einen Markt- oder einen Produktbereich.

„Gelingt es Silo-übergreifend zu agieren?“



Stakeholder (Reihenfolge zufällig)	Ziele und Use Cases
Online Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaign-Automation</li> <li>• Budget-Allocation</li> <li>• Automatisches Ausspielen relevanten Contents via Marketing-Automation</li> <li>• Retargeting</li> <li>• „Next Best Offer“</li> </ul>
Marktforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weg von jährlichen Quant-Studien hin zum Realtime-Feedback</li> <li>• Integration alle Voice-of-Customer (VoC) Datenquellen in rollenbasierte Dashboards</li> <li>• Interpretation der Daten und Übersetzung in zeitnahe Handlungsempfehlungen</li> <li>• Bereitstellung von Benchmarks</li> </ul>
Head of NPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitnahe Bereitstellung des NPS (Net Promoter Score: State-of-the-Art-Messpunkt Nr. 1)</li> <li>• Herstellung eines Bezugs von NPS zu Touchpoints</li> </ul>
Head of Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung Abbrecherquote</li> <li>• Erhöhung First Call Resolution (FCR)</li> <li>• Erfolgreiche Nutzung von Self-Service-Portalen</li> <li>• Reduzierung der Anzahl Calls</li> <li>• Überwachung klassischer Kenngrößen wie Reklamationsquote, Anzahl Cases, etc.</li> </ul>
Business Intelligence (BI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführung mehrerer Datenquellen</li> <li>• Erkennen des „Next Best Offers“</li> <li>• Einrichtung eines Data Warehouses</li> <li>• Bereitstellung von Dashboards</li> <li>• Etablierung von KPIs</li> <li>• Prescriptive Analytics</li> <li>• Predictive Analytics via AI</li> </ul>

Stakeholder (Reihenfolge zufällig)	Ziele und Use Cases
Verantwortliche für Vertriebs- und Serviceprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessoptimierung in Vertrieb und Service</li> <li>• Kosteneffizienz</li> <li>• Dokumentation der Prozesse</li> <li>• Digitalisierung noch nicht digitaler Teilprozesse</li> <li>• Einführung von CRM-Systemen</li> </ul>
Verantwortliche für Organisation und Prozessoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe „Verantwortliche für Vertriebs- und Serviceprozesse“</li> <li>• ISO-gerechte Dokumentation</li> <li>• Ressourcen-, IT-, Anforderungsmanagement</li> <li>• Einrichtung systemgestützter Kommunikation, Online-Formulare und Systemmails</li> <li>• Konformität und juristische Unbedenklichkeit von Korrespondenzen, Vertragstexte und Formularen</li> </ul>
Head of Digital Transformation, Central Digital Officer (CDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe „Verantwortliche für Vertriebs- und Serviceprozesse“</li> <li>• Siehe „Verantwortliche für Organisations- und Prozessoptimierung“</li> <li>• Systemkonsolidierung</li> <li>• Einführung Customer Data Warehouse</li> <li>• Einführung Realtime Customer Analytics System</li> <li>• Digitalisierung noch analoger Teilprozesse</li> <li>• Optimierung und Konsolidierung von Customer Service Portalen, Konfiguratoren und E-Commerce-Prozessen</li> </ul>

Stakeholder (Reihenfolge zufällig)	Ziele und Use Cases
Head of UX (als Nahtstelle zwischen Product Management und Entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination von Kundenanforderungen zum Anforderungsmanagement von „Technical Enablers“ (z.B. Baugruppen) in Entwicklungsprojekten und vice versa</li> </ul>
Head of UX (im Sinne von User Experience und Usability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachung von Kundeninteraktionen</li> <li>• Vereinfachung von Formularen</li> <li>• Einheitliche Usability von Apps und Online Service</li> </ul>
Innovation Lab, Design Thinking und UX Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung neuer Services</li> <li>• Entwicklung von Zukunftsszenarien und Prototypen</li> <li>• Enabling eines Innovationsprozesses</li> <li>• Entwicklung von Apps und Self-Service-Portalen</li> </ul>
Marketing und Brand Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung und Umsetzung einer Content-Strategie</li> <li>• Festlegung und Überwachung von Markenregeln</li> <li>• Einhaltung Corporate Design</li> <li>• Auditierung Markenkontaktpunkte (externe vs. interne Sicht)</li> </ul>
Social Web Verantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung von Social Web Feedback</li> <li>• Kommunikation im Social Web</li> <li>• Messen von Sentiments und Trends</li> </ul>

4

# Welchen Reifegrad hat Ihre Organisation in Sachen CX?

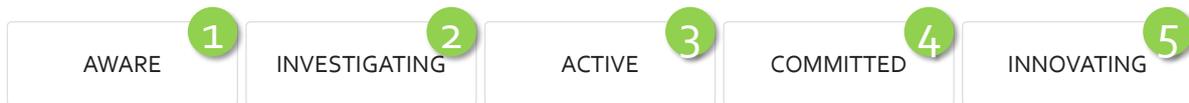
Versuchen Sie den Reifegrad Ihrer Organisation in Sachen CX anhand folgender Matrix einzuschätzen. Dokumentieren Sie die Erkenntnisse und verwenden Sie diese als Basis für die weiteren Schritte.

1 AWARE	2 INVESTIGATING	3 ACTIVE	4 COMMITTED	5 INNOVATING
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Erste Aufmerksamkeit für die Grundlagen von CX</li> <li>&gt; Untersuchung von CX auf einer groben Roadmap</li> <li>&gt; Kein Prozess zur Erfassung und Weitergabe von Kundeninformationen</li> <li>&gt; Keine Dokumentation der Customer Journey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definierte Zielgruppenprofile (Personas)</li> <li>&gt; Übergeordnete CX-Ziele sind beschrieben</li> <li>&gt; Bestehende Customer Journeys sind dokumentiert</li> <li>&gt; Alle aktuellen Touchpoints sind identifiziert</li> <li>&gt; Kundenkommunikationskanäle sind identifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; CX-Roadmap ist erstellt</li> <li>&gt; Feedback von Kanälen, die genau überwacht werden.</li> <li>&gt; Gezielte Market Research Strategie</li> <li>&gt; Genau definierte Personas sind im Einsatz</li> <li>&gt; Spezifische Projekte zur Verbesserung der CX-Performanz etabliert</li> <li>&gt; Kundenbedürfnisse sind identifiziert und katalogisiert</li> <li>&gt; Test Kundengruppen sind etabliert</li> <li>&gt; Messgrößen und Metriken definiert (KPIs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Regelmäßige Tests mit Kundengruppen</li> <li>&gt; Realtime-Feedback zur Generierung von Erkenntnissen</li> <li>&gt; CX-Strategie auf Vorstandsebene verabschiedet</li> <li>&gt; Senior CX-Stakeholder sind implementiert</li> <li>&gt; Laufendes Budget für CX-Projekte vorhanden</li> <li>&gt; Customer Insights beeinflussen die regelmäßige Entscheidungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Customer Insights treiben die Produkt-/Serviceentwicklung voran</li> <li>&gt; Etablierte CX-Prozesse in allen Geschäftsbereichen</li> <li>&gt; CX als Kern der Markenstrategie anerkannt</li> <li>&gt; Ausrichtung der Geschäftsstrategie an den Kundenbedürfnissen</li> <li>&gt; Aktivitäten werden kontinuierlich überwacht und auf Basis der Ergebnisse regelmäßig optimiert (z. B. Balanced Scorecard)</li> <li>&gt; CX auf Vorstandsebene vertreten</li> </ul>

5

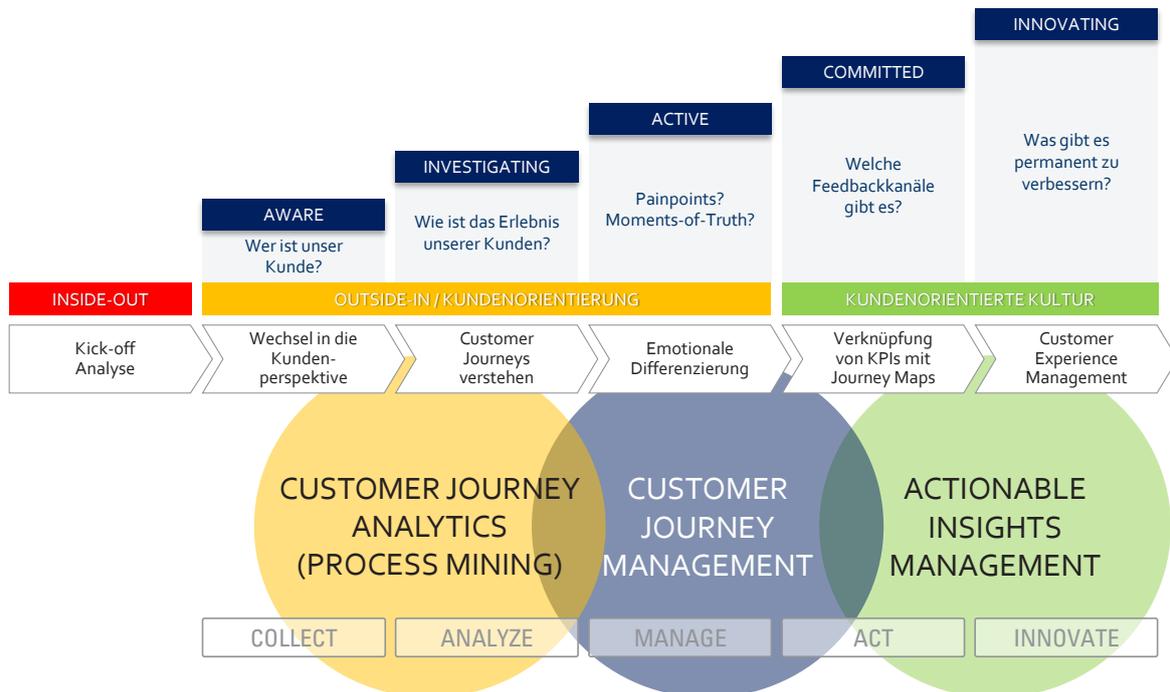
# Fünf Schritte zu einem nachhaltigen CX-Management

Viele der führenden Research- und Beratungsunternehmen wie z. B. Forrester, Gartner oder McKinsey folgen 4- bzw. 5-stufigen Modellen, die sich ähneln und sich auf folgenden gemeinsamen Nenner bringen lassen:



Ein nachhaltiges CX-Management kann demnach als 5-Stufenplan verstanden werden, der alle Bereiche der Organisation betrifft, von der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene vorgegeben wird und sich durchaus in seiner Implementierung auf zwei bis drei Jahre ausdehnen kann.

Wir empfehlen daher ein entsprechendes Programm zur nachhaltigen Kundenorientierung stufenweise wie folgt aufzubauen:



Daraus ergibt sich in der technischen Projektumsetzung wiederum ein 5-stufiges Vorgehensmodell, dessen Basis von Beginn an ein Softwaresystem sein sollte, das einen Daten-Layer und die entsprechenden Möglichkeiten der Analyse, Visualisierung und Orchestrierung bereitstellt. Ein solches innovatives

und ganzheitliches CXM System wie cx/omni CXM cloud (www.cxomni.net) wird auch als Realtime Customer Analytics System, Customer Data Hub, Closed-Loop CXM bzw. Customer Process Intelligence System bezeichnet.

Natürlich kann von der Reihenfolge, je nach Ist-Situation im Unternehmen, abgewichen und einzelne Schritte parallel realisiert werden – bewährt hat sich jedoch nachfolgendes Modell. Dabei ist der Aspekt der automatischen Customer Journey Analyse erst relativ neu hinzugekommen, während bis dato häufig Customer Journey Mapping den Ausgangspunkt zum Wechsel in die Außenperspektive bildete.

### 5.1 Aktuelle Customer Journey analysieren (Process Mining)

Beginnen Sie mit einer automatisierten Analyse des Istzustands, sofern dieser bereits in verschiedenen Systemen (Web Analytics, Marketing Automation, CRM, ERP, Service Center, etc.) hinterlegt ist. Damit adressieren Sie unter anderem folgende Fragestellungen:

- Welche Touchpoints steuern wir tatsächlich an den Kunden aus?
- Welche Anzahl Transaktionen gibt es an diesen Touchpoints?
- Wie ist die aktuelle durchschnittliche Performanz, d.h. Reaktionszeit von einem Touchpoint zum nächsten?
- Welches sind unsere häufigsten Customer Journeys?
- Wie entwickeln sich diese Transaktionen im Zeitverlauf?
- Wie ist unser Path-to-purchase?
- Wie entwickelt sich der Sales Funnel systemübergreifend?
- Wo gibt es Redundanzen und Potenzial für Vereinfachung oder Kostenoptimierung?
- Welche Kanäle werden wie häufig genutzt?
- Wie ist der Nutzungsgrad von Self-Service-Angeboten?
- Wie spielen die Customer Journeys mit unseren Prozessen zusammen?

## 5.2 Emotionen verstehen (Design Thinking, Customer Journey Mapping)

Im zweiten Schritt geht es um eine Kommunikation zwischen allen am Kundenprozess Beteiligten. Dies dient der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und dem Durchleben einzelner Customer Journeys konsequent aus der Außensicht des Kunden (bzw. Interessenten).

Hierbei werden die zuvor identifizierten Customer Journeys mit emotionalen Bewertungen aus der Kundensicht angereichert. Erzählen Sie in diesem Zusammenhang im Rahmen von Workshops die Kundenstory, das heißt ergründen Sie die Intentionen Ihres Kunden am jeweils konkreten einzelnen Punkt der Interaktionskette. Es geht um das Verstehen der Kundenstory und der „Moments-that-matter“. Der wichtigste Aspekt ist dabei die Kommunikation zwischen den Beteiligten – nehmen Sie also bitte nicht an, es mache Sinn, einfach einen Werkstudenten oder externen Dienstleister Touchpoints und Journeys „erfassen“ zu lassen.

In diesem Teilschritt adressieren Sie unter anderem folgende Fragestellungen:

- Was erwartet der Kunde an den einzelnen Touchpoints?
- Was empfindet und erlebt er konkret an den einzelnen Touchpoints?
- Wo gibt es Pain Points oder Verbesserungspotential?
- Wo gibt es Make-or-break-points bzw. Chancen zur emotionalen Differenzierung?
- An welchen Punkten erfüllen wir Erwartungen unserer Kunden nicht?
- Welche neuen Ideen in Sachen Content, Vereinfachung oder Service ergeben sich?
- Wie müsste unsere Marketingautomation-Kampagne optimiert werden?
- Welche Ziel-Reaktionszeiten sollten wir festlegen?
- Welche Kommunikationskanäle sollten wir anbieten, welche nicht?
- An welchen Touchpoints können wir uns emotional differenzieren?
- Wie können wir Personas zentral definieren und für alle Stakeholder kommunizieren?

### 5.3 Actionable Insights erkennen, priorisieren und managen (Insights Management, Case Management)

Im dritten Schritt geht es darum, die im Rahmen der Customer Journey Analyse und des Customer Journey Mapping gewonnenen Erkenntnisse (Insights) in Handlungsempfehlungen zu übersetzen und dafür Sorge zu tragen, dass verantwortliche Fachabteilungen oder temporäre Projektteams diese Erkenntnisse übernehmen und einplanen. Dazu sollten die aus den vorangegangenen Analysen und Workshops gewonnenen Insights in Form einer Difficulty-Impact-Matrix geclustert und bewertet werden (z. B. nach Relevanz, Häufigkeit, Auswirkung auf die Markenregeln, Schwierigkeit der Umsetzung, Investitionsbedarf, etc.).

Damit adressieren Sie unter anderem folgende Fragestellungen:

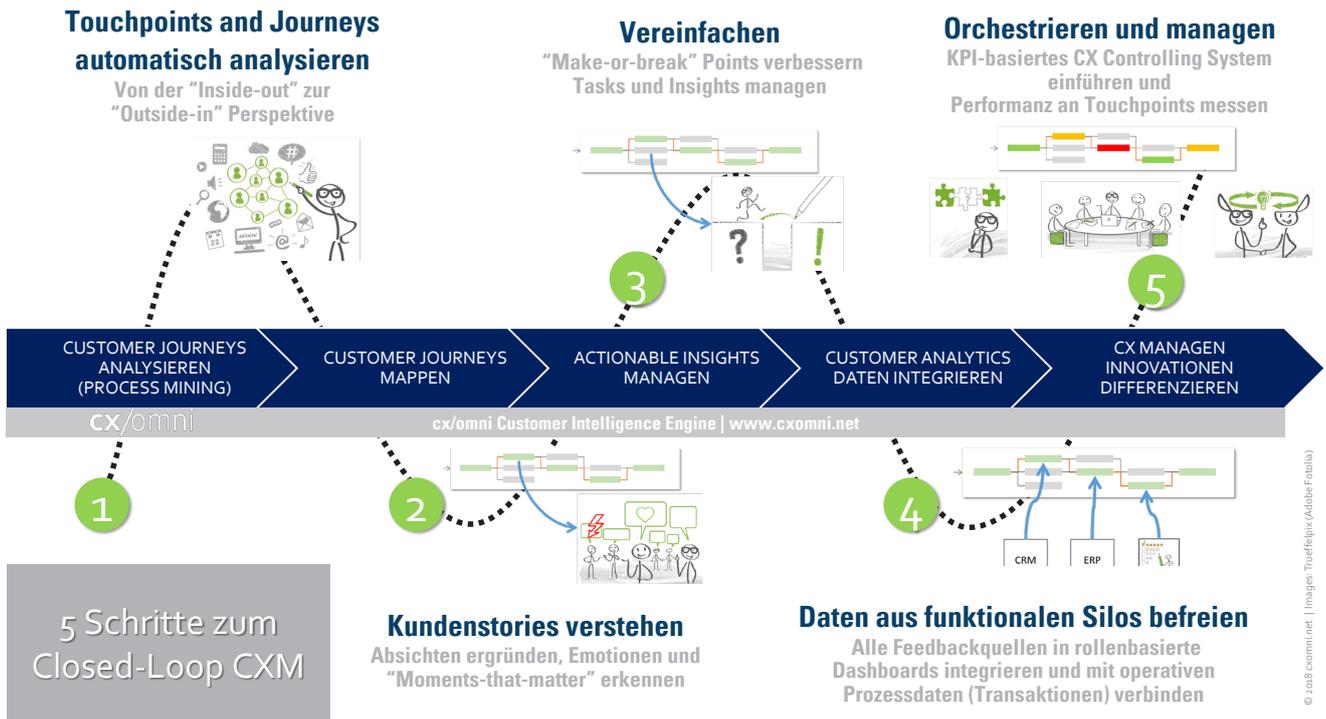
- Welche Actionable Insights sollen wir dem Top Management zur priorisierten Projektierung vorschlagen?
- Welches sind unsere Haupt Pain Points und wie können wir diese als Management Summary präsentieren?
- Welche Pain Points können durch schnelle und unbürokratische Maßnahmen beseitigt werden?
- Wie können wir aus Reklamationsfällen (Cases) für die Zukunft lernen?
- Wie können wir Insights nicht nur als Momentaufnahme, sondern nachhaltig in der Organisation „sharen“ und ihren Status verfolgen?
- Welche Fragen ergeben sich an die Marktforschung oder das Gespräch mit Fokus-Kundengruppen?
- Welche Systemanforderungen ergeben sich an die Einführung eines neuen Softwaresystems (z. B. CRM oder Marketingautomation)?
- Wie können die Erkenntnisse aus Workshops, aus Realtime-Customer Feedback, aus Data Analytics und aus der täglichen Arbeit im Kundenservicecenter zu einem gemeinsamen Case Management System zusammengeführt werden?

#### 5.4 Realtime-Feedback und KPIs in rollenbasierten Dashboards

Die Aufgabe der Marktforschung und des Customer Research entwickelt sich weg von der mehrjährigen Perspektive und der Durchführung jährlicher quantitativer Marktstudien hin zur Bereitstellung zeitnaher Erkenntnisse aus Realtime-Feedback Kundenbefragungen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, alle Datenströme aus eigenen Befragungen, externen Panels und Benchmarkdaten in rollenbasierten Echtzeit-Dashboards bereit zu stellen. Und zwar ohne Systembrüche, zur gleichen Zeit und in einem integrierten CX- Dashboard.

Hieraus ergeben sich in diesem Schritt folgende Fragestellungen:

- Wer im Unternehmen benötigt welche Daten in seinem Dashboard?
- Wie können wir Daten über Kundenerlebnisse von funktionalen Silos „befreien“, also entkoppeln?
- Wie gehen wir mit offenen Antworten in Feedback-Daten um – lassen sich diese automatisch auswerten und clustern?
- Was soll im Dashboard angezeigt werden (Trendlinien, „Magic Numbers“, Marktbenchmarks, etc.)
- Sind die Richtlinien der DSGVO gewährleistet?
- Welche historischen Auswertungen sind notwendig?
- Welche Feedback-Daten eignen sich als KPIs?
- Welche Zielwerte haben die KPIs?
- Wer erhält wann welche Handlungsempfehlung bei Über-/Unterschreitung von Zielwerten?



### 5.5 Handlungen auslösen durch ein KPI-basiertes Closed Loop CX-Steuerungssystem

Im fünften und letzten Schritt geht es darum, aus der Vielzahl vorliegender und inzwischen integrierter Daten und Dashboards ein möglichst einfaches Mess- und Steuerungssystem zu entwickeln. Das kann durch Verhaltensveränderungen über die Aufnahme von KPIs in Zielvereinbarungssysteme erfolgen und/oder durch die teilweise automatisierte Orchestrierung von Marketing-automations-Kampagnen, wo dies durch die sinnvolle Formulierung von Korrelationen möglich erscheint. Am Wichtigsten erscheint uns in diesem Zusammenhang jedoch allen dem Kunden Verantwortlichen in Echtzeit – mindestens jedoch z. B. für den wöchentlichen Jour Fixe – die Essenz der kundenrelevanten Daten – langfristig in Form konkreter Handlungsempfehlungen bereitzustellen. Das Ziel einer jeden Systematik muss dabei einerseits sein, Pain Points rasch zu identifizieren und zu beseitigen, jedoch andererseits auch positive Kundenerlebnisse an den „Moments-that-matter“ proaktiv zu managen.

In diesem Teilschritt adressieren Sie unter anderem folgende Fragestellungen:

- Welche Aktionen (Trigger) resultieren aus der Über-/Unterschreitung von Zielwerten?
- Sollen andere Systeme automatisch „orchestriert“ werden?
- Was passiert im Prozess an Touchpoints, die aktuell negatives Feedback (z. B. im NPS) bekommen?
- Welche Performanz hatten wir in den letzten Wochen/Monaten an spezifischen Touchpoints?
- Wie erfüllen wir unsere Markenziele an den Markenkontaktpunkten aus externer und interner Sicht?
- Welches sind die relevantesten und häufigsten Markenkontaktpunkte aus Kundensicht?
- Welches sind unsere Brand Success Points?
- Wie hat sich die Bewertung an den Markenkontaktpunkten aus externer vs. interner Sicht verändert?
- Welche KPIs können in ein Zielvereinbarungssystem (z. B. Balanced Scorecard) übernommen werden?
- Wie lernen wir in der Organisation aus den Kundencases oder dem Kundenfeedback?

6

# Der Schlüssel zum Erfolg: cx/omni Customer Intelligence Engine: Das integrierte Realtime Customer Analytics System

cx/omni ist eine innovative Customer Experience Management (CXM) SaaS-Lösung, die es Unternehmen erlaubt, sich „die Kundenbrille aufzusetzen“ indem Prozessdaten aus CRM, ERP und Marktforschungsdaten entlang der Customer Journey visualisiert werden. Dadurch können Unternehmen Kundenerlebnisse aus der Outside-in-Perspektive verstehen und sehr schnell Handlungsempfehlungen ableiten.

cx/omni ist Innovationsführer und verbindet etablierte Customer-Journey-Mapping-Methoden mit Kundenfeedbackdaten aus externen/internen Quellen zu einem Process-Intelligence System. Damit haben alle Stakeholder alle relevanten Daten aus der Außenperspektive („Outside-in“) und aus der Prozessperspektive („Inside-in“) direkt verfügbar.



## 7

## Wo alles beginnt: CX als Corporate Culture und die Employee Journey

Der Journalist und Autor Wolf Lotter bringt es in seinem Artikel „Persönlicher Service“ in BrandEins (Heft 07/2018) trefflich auf den Punkt:

„Sobald der Mensch, den man in der späten Konsumgesellschaft so routiniert wie herablassend Verbraucher nennt, die Szene betritt, erklingt über allen Dingen ein deutliches ‚Wer stört?!‘ und ein lautstarkes ‚Stell dich nicht so blöd an!‘, wenn etwas nicht funktioniert. Jeglicher Sach-, Dach- und Personenschaden hat im Sinne dieser Formel seine Ursache bei einem, der die wohlüberlegten Abläufe stört. Wir liefern die Perlen, doch dann kommen die Säue.“

Künftige Generationen, die in einer Kultur der Wissensökonomie aufgewachsen sein werden, werden über diese irre Kultur nur den Kopf schütteln. Sie werden wissen, was man eigentlich immer schon wissen konnte, wenn man wollte: Guter Service ist, wenn man das, was man tut, so gut wie möglich vermittelt.

Service ist die Fähigkeit, die Bedürfnisse von Menschen, die man einmal Kunden nennt oder auch Bürger, zu verstehen, und zwar jeweils, also immer wieder aufs Neue und der aktuellen Situation angepasst – was nur geht, wenn man die Sache persönlich nimmt. Service ist der Schlüssel zu komplexen und vielfältigen Angeboten. Service beseitigt die Barrieren, die zwischen Anbietern und Bedürfnissen stehen. Damit ist Service das Schmiermittel aller Ökonomie. Kein Beiwerk, kein lästiges Anhängsel eines Produktes, sondern sein Kern. Guter Service ist Empathie, und die lässt sich nicht automatisieren.“

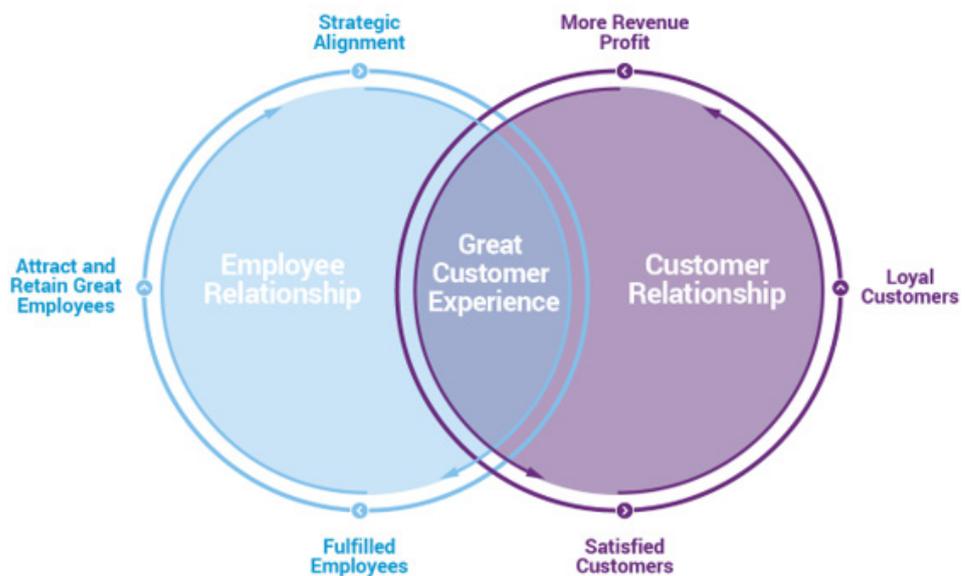
Im Mittelpunkt der Kundenkommunikation steht also – gerne neben einer perfekt digital automatisierten Interaktion von puren Routineaufgaben – der Mensch.

Eine Studie von Deloitte Insights (The Employee Experience: Culture, engagement, and beyond 2017 Global Human Capital Trends) zeigte auf, dass

„Hervorragende CX gelingt nur, wenn Mitarbeiter selbst Teil positiver Erfahrungen sind.“

fast 80 Prozent der Führungskräfte die Mitarbeitererfahrung als sehr wichtig (42 Prozent) oder wichtig (38 Prozent) bewerteten, aber nur 22 Prozent berichteten, dass ihre Unternehmen hervorragend darin seien, eine differenzierte Mitarbeitererfahrung zu realisieren. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass eine hervorragende Customer Experience in serviceorientierten Unternehmen und Organisationen nur gelingen kann, wenn auch die Kultur des Unternehmens positiv ausgerichtet ist und Mitarbeiter selbst Teil täglich positiver Erfahrungen sind. Das Ziel ist es also, eine bessere Kundenerfahrung durch mehr

Mitarbeiterengagement und Empowerment von Mitarbeitern zu erreichen. Ein Market Report des Research Unternehmens Altimeter (Strengthening Employee Relationships in the Digital Era, Charlene Le, Altimeter Group 12/2014) fasst die wesentlichen Erfolgsfaktoren zum Thema Employee Journey wie nachfolgend dargestellt zusammen und sieht eine hervorragende Customer Experience letztendlich nur als möglich an, sofern sie eine Schnittmenge zwischen sehr guter Customer Relationship und sehr guter Employee Relationship darstellt.



Source: Altimeter Group

Daraus leiten sich folgende Empfehlungen in Sachen CX als Corporate Culture und Employee Journey ab:

- Erstellen Sie eine Ausrichtung mit einer Vision, inwiefern sich Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen überschneiden
- Ordnen Sie die Employee Journeys den Customer Journeys zu
- Werden Sie ein extrovertiertes Unternehmen, beginnend mit den Führungskräften
- Unterstützen Sie das Empowerment der Mitarbeiter mit einer „CX- und Content-Kultur“
- Machen Sie Ihre HR strategischer, indem Sie dort Best Practices aus Marketing und CX einführen
- Schließen Sie eventuelle Vertrauenslücken in den eigenen Prozessen und fördern Sie Kompetenzen („Employee Trust Gap“) durch entsprechendes Training

## 8

## Ist der Kunde vorhersehbar? Ausblick zu Predictive Analytics und AI

Wir sind der Überzeugung: Die Zeit ist reif für ein nachhaltiges CX Management. Dieses darf durchaus kleine Schritte machen oder anfänglich Quick Wins im Auge haben. Essentiell wird es jedoch sein, alle kundenrelevanten Daten den Stakeholdern in Echtzeit bereit zu stellen und (nur wo es sinnvoll ist) auf Basis dieser Daten Kundenerlebnisse zu automatisieren. Und die tatsächliche Customer Journey durch Process Mining zu visualisieren und durch die Verbindung mit Voice-of-Customer-Daten zu einem ganzheitlichen CX Mess- und Orchestrierungssystem auszubauen. Dabei gilt es die Erkenntnisse aus allen Datenquellen sehr zeitnah in Handlungsempfehlungen (Actionable Insights) und eine tatsächliche Verbesserung des Kundenerlebnisses umzusetzen.

„Die eigene Datenbasis für AI-basierte Erkenntnisse sollte bereits heute geschaffen werden.“

Erst wenn dieses gegeben ist, macht der aktuelle Hype um Predictive Analytics über Artificial Intelligence (AI) Sinn. Dessen Realisierung in der Breite liegt jenseits des reinen E-Commerce noch einige Jahre in der Zukunft.

Die unternehmenseigene Datenbasis für spätere AI-basierte Erkenntnisse wird jedoch bereits heute geschaffen. Immer mit dem Ziel, dem Kunden ein noch passgenaueres, individuelleres und näher an seiner Investitionsbereitschaft gelegenes Angebot zu unterbreiten. Oder lästige Standard-Interaktionen weitgehend vorwegzunehmen oder zu automatisieren

(Anmeldung zum TÜV, Ausfüllen des Meldescheins im Hotel, Antragsformulare, etc.).

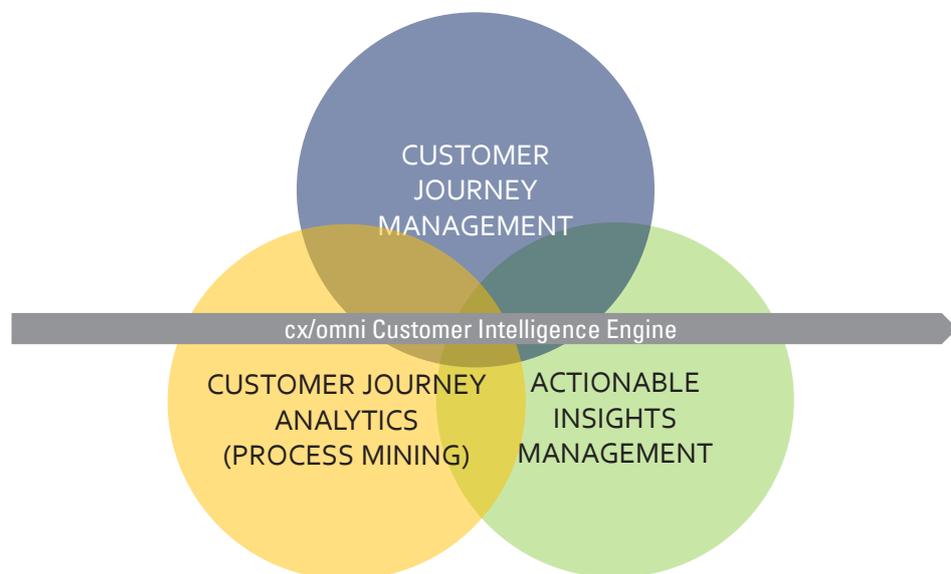
Dabei gilt für viele Organisationen und Unternehmen: Menschen machen Geschäfte mit Menschen. Um nochmals Wolf Lotter zu zitieren: „Service ist die Fähigkeit, die Bedürfnisse von Menschen, die man einmal Kunden nennt oder auch Bürger, zu verstehen, und zwar jeweils, also immer wieder aufs Neue und der aktuellen Situation angepasst – was nur geht, wenn man die Sache persönlich nimmt.“

## Über cx/omni

cx/omni hilft Unternehmen mit einer SaaS Customer Intelligence Engine in die Kundenperspektive zu wechseln, indem Prozessdaten und Voice-of-Customer-Daten entlang der Customer Journey automatisch analysiert und visualisiert werden. Durch einen zentralen Kundendaten-Layer realisieren Unternehmen ein Realtime Customer Analytics System, das Pain Points rasch aufdeckt, Actionable Insights nachhaltig managt und die Basis zur nachhaltigen kundenorientierten Steuerung und/oder Orchestrierung von Marketing-, Vertriebs-, und Serviceaktionen darstellt. Das Ergebnis sind eine schnellere Verbesserung der Customer Experience an allen Touchpoints und damit umsatzrelevante höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

### Über den Autor

Wolfgang Weber ist Gründer und CEO von cx/omni, einem führenden Anbieter von SaaS-basierten CEM/CXM-Lösungen und zugehörigen Dienstleistungen. Davor war er 10 Jahre als Unternehmensberater im Bereich Customer Excellence tätig. Er ist einer der profiliertesten Experten zum Thema kundenorientierte Unternehmensführung und Customer Experience Management – sein Credo „Kundenbegeisterung kann man managen“.



### Impressum

Herausgeber: cx/omni GmbH, Konrad-Zuse-Platz 8, 81829 München  
 Fotonachweis: Adobe Stock (Titel), Eigene Grafiken, Altimeter Group  
 Kontakt: cx/omni GmbH, Konrad-Zuse-Platz 8, 81829 München  
 info@cxomni.net | Tel +49-89-2070 42-986

Die gewählte männliche Form bezieht immer gleichermaßen weibliche oder diverse Personen ein. Auf konsequente Doppelbezeichnung wurde aufgrund besserer Lesbarkeit verzichtet.

Stand: März 2019